



TITLE:

組織の統合理論(二)

AUTHOR(S):

田杉, 競

CITATION:

田杉, 競. 組織の統合理論(二). 経済論叢 1963, 91(2): 97-111

ISSUE DATE:

1963-02

URL:

<https://doi.org/10.14989/132928>

RIGHT:

經濟論叢

第九十一卷 第二號

- 地域格差と地域開発の財政問題……………島 恭 彦 1
- 組織の統合理論(二)……………田 杉 競 15
- ジョン・ロックの重商主義と
經濟循環理論(一)……………平 井 俊 彦 30
- 小作争議と区有林開墾……………坂 井 好 郎 56
-

昭和三十八年二月

京都大學經濟學會

組織の統合理論(二)

田 杉 競

一 は じ め に

マックグレガーの統合理論は企業経営のなかで命令と強制による管理を否定しないが、むしろ企業の目的のために協力すれば、同時に従業員の満足も得られるような情況をつくりだし、それによって従業員の自発的協力をひきだす管理方式のほうが有効であるとする。しかも情況いかによって、前者の方式と後者の方式とを選択的に用いるべきだとするのである。さきに述べたごとく、人事担当副社長が人事部長の職務能力を育成する場合を例にとつて、具体的なありかたを説明している。

マックグレガーはこのように統合理論の概要を説明したのち、著書の後半において、さらに企業内の組織および人事管理の種々の問題をとらえて彼の理論の適用を論じている。彼の意味するところをいま少しく明らかにするために、そのうち若干の問題をとりあげて彼の言うところを聞いてみよう。ここでは人事考課、リーダーシップおよび管理者教育だけをとりあげる。

二 人事考課の批判

アメリカにおける人事考課はおうむね次のごとき過程を経て行われる。

- (一) 職務分析によって職務と権限の記述書を作成し、各人の果すべき責任を明らかにする。
- (二) 職務記述書に従つて管理者、監督者は日々部下に仕事を割当て、監督し、必要とあれば誤りを正し、問題を解決してやる。
- (三) 一定の様式をもつて管理者、監督者は、定期的に部下の職務実績の量、質とともに、種々の能力を評定して、また彼らの潜在能力と昇進の資格を判定する。

- (四) その後で評定者たる上司は部下と面接して、評価を知らせてやるとともに、論議のうえ弱点を改善するよう助言を与える。
- (五) 人事考課にもとずいて給与、昇進、教育訓練などの処置をとる。

このようにアメリカでは人事考課をたんに昇給、昇進のためのみならず、適材を適所に配置する組織管理のためにも、また能力を育成する教育訓練のためにも活用しており、そのためにも(四)に掲げたような考課後面接が重視されている。それに比べると、わが国では人事考課が多くの企業で実施されていながら、ほとんど昇給および賞与の配分の資料とされるにとどまり、能力評定の結果を昇進の資料として利用する企業は少ない。面接によって評定を納得させるとともに、弱点を補強するための助言や、それに応じた教育訓練を与えることはきわめて稀である²⁾。

しかしアメリカにおける人事考課にも問題がないわけではない³⁾。第一に、職務記述書は秩序ある管理組織を確立するためのものである。各人のなすべき職務、そのために必要な権限、命令経路などを明確にし、さらに職務給ないし職階給をとる場合には賃金表の基礎ともなる。けれども職務権限が規定されたからとて、それは各人のなすべ

きところを現実的に語っているとはいえない。ことに部下をもつ管理者、監督者の場合には、職務の具体的内容はそのときどきの事情によって異なり、記述書はある程度、一般的表現にならざるを得ない。すなわち

(一) 上司、部下、同僚の職務遂行のしかた。たとえば上司が同じ職務の経験を豊かにもつていれば、部下に要求するところも異なる。

(二) 個人差。しかも経験や能力は時とともに変化し、職務についての理解のしかたも変つてくる。

(三) 個人的興味。

(四) 管理者の役割についての考え方。たとえば責任を委譲する程度によつて、彼の職務権限が変わる。

(五) たえず変化する外部条件。たとえば景気動向、市場の特殊性、政治情勢、競争事情など。

これら種々の条件によつて管理者の職務内容は現実的には変化せざるを得ず、これらを職務記述書に詳細に記することはとうていできない。ところが評定者は記述書のもつこの限界を意識しない危険がある。

第二に、人事考課が各種の目的にどこまで役立っているかを検討してみる。まず給与、昇進、異動（配置転換）など、組織および人事管理の面からいえば、評定ないし判断の基準がかならずしも明確でないという問題がある。上記のごとく職務記述書の示すところも具体的でないし、能力についてはその定義がむづかしい。のみならず評定する上司の心理的な特性、すなわち主観が大きく影響することは否定しがたい。一方、主として部下の具体的な実績を評価すれば客観的な評定ができるはずであるけれども、実績そのものが実は上司の部下に対する扱い方いかんで著しく左右されることが、より大きな問題である。ただトップ・マネジメントはじめ、管理者が部下の職務能力を向上させるために人事考課を利用することによつて、ある程度の改善が期待される。

つぎに、面接によつて人事考課を被評定者に納得させることができるかについても、マックグレガーは疑問をいだく。すなわち人はだれでも他人の批判をうけ入れることが難しい。もし評定が一般的な表現でなされれば納得しないし、具体的にいえば言訳をするか、反抗をひき起すことになりやすい。実のところ、部下は自分がどうなのか、上司にどのように見られているかを、知りたいと思つてはいるけれども、欠点は上司に知られたくない、優れた点は認めてほしいという気持もないではない。このうち主としていかなる態度をとるか、それはむしろ人事考課の様式や評定される個人の問題ではなく、評定と面接をする上司の責任である。もし管理者が管理統制を強調する態度をとれば、人事考課に反感をもつ可能性が強くなり、優れた点を認め、部下の能力伸張をたすける態度をとるならば、おのずから納得が得られ、管理目的もより達成しやすくなるであらう。

さらに、能力育成、すなわち教育訓練の目的に役立つだろうか。教育が効果をあげるには何よりもみずから能力を向上しようという意欲をもつことが必要であるが、上司が定めた基準にのみ従つて評定するならば、それは批判とのみ受けとられ、自己啓発の意欲がわいてこないであらう。しかし被評定者に能力向上の自己目標を立てさせ（そのとき上司が助言を与える）、それに照して評定をするならば、おそらく事態ははるかに改善される。このことは近年アメリカでしばしば実行されている⁵⁾。そのほか、人事考課が年に一回ないし二回しか行われないために、能力開発へのフィードバックとして不十分だという問題もある。

こうして評定をする管理者のなかに、形式通りの人事考課は部下の反感を貰うばかりだとして、評定を喜ばないものもあるけれども、それは人事考課をたんに命令統制の手段としてのみ解し、運用しているからにはかならない。賢明な管理者は人事考課の不完全さを認めながらも、それを通じて有能な人材を選出し、また面接でその能力

を伸張するための援助を与えて、これを有効に修正活用している。ここでもマックダレガーは選択的適応と統合の重要性を主張するのである。

註(1) 拙稿、人事考課の改善のために、経済論叢、昭和三七年一月号。

(2) 安楽定信編、人事考課、とくに三〇七頁以下。

(3) McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*, 1960, p. 79-82.

(4) *Ibid.*, p. 82-88.

(5) 前掲拙稿一六頁。

三 リーダーシップの分析

優れた経営者あるいは管理者は生れつきのものか、作られるものか。彼の成功はある種の重要な素質能力をもっている結果なのか、すぐれたリーダーシップをもたらすような種々の特徴的行動があるのか。いいかえればリーダーシップとは個人の特質なのか、人々の間の関係を意味するものか。この問題については社会科学者の多くの研究から種々の知識が得られたけれども、いまだ最終的結論に到達したわけではない。一九三〇年代まではリーダーシップは個人のもつ特性であり、少数の人々だけがそれに必要な素質能力を生れつきもっていると考えられた。しかし他のところでも述べたように¹⁾、その後の研究はまったく異なる方向に進み、いくたの学者はリーダーの特性と並んで行動に関心をもち、多くの成果を発表している。

近年の研究結果を要約すれば次のごとくである。まず、すべての管理者にとって共通な基本的素質、能力の型というものがあるとは考えられない。管理者の個人的特性は意味がないわけではないけれども、それは政治、産業、

軍隊、教育など事情によって同じではない。同じ企業のなかでさえ、事情が変ればリーダーシップの特徴も異なるを得ない。販売、経理、生産など機能が異なるに依じて違ったリーダーシップの能力、技能が必要とされる。

他方において、能力、素質の異なる管理者、経営者たちがある情況のもとで次々と交代しながら、同じように成功する場合もあるし、数人でリーダーシップを協力分担して、チームとして成功することも見られる。チームすなわち集団ということを考えれば、種々の能力があい補っていることが明らかである。

最後に、リーダーシップに必要なものは、学習訓練によって獲得される技能や態度である。そのなかには計画、創意、問題解決、説得、責任感、社会的な相互作用 (Social interaction) の技能などがふくまれ、それらは生来のもの、独自の型というものではない。現在ではむしろこのようなリーダーシップに必要な行動の型が重要視されつつある。

要するにリーダーシップにふくまれる変数は少なくとも四つある。(一) リーダーの特徴、(二) 部下の態度、欲求、その他の個人的特性、(三) 企業の目的、構造などの組織的特徴、および (四) 社会的、経済的、政治的環境である。リーダーの個人的特徴だけで成否が決定されるのではない。そして重要なことは、リーダーシップは個人の特性でなく、これら変数のあいだの複雑な関係である。もちろん、これらの変数は相互に影響しあい、たとえばトップ・マネジメントの人と、従って考え方が変わったため、あるいは下部の事情、たとえば労働組合が承認され、団体交渉が行われるようになったため、あるいは外部の社会経済的環境が変化したため、組織的特徴が変化することがある。組織の構造や経営方針がリーダーシップの型にある限界を設定することもある。しかもかかる情況の影響があるから、ひとつの型がつねに有効なのではなく、選択的に作用するし、リーダーと他の情況要因とのあいだに一般的な

関係があるかどうかも疑わしい。たとえば一般に管理者と部下のあいだに相互信頼が必要だとしても、この信頼感を発展させ維持するには、いろいろな方法があるからである。いまひとつ注意するべきは、リーダーシップを必要とする情況はきわめて多種多様であるけれども、リーダーシップの潜在能力は限られた人々でなく、ひろい範囲の人々のあいだに存在すると考えられていることである。

以上、マックグレガーが要約するところは、たしかに近年のリーダーシップ論の発展をおうむね的確にとらえていると考えられる。それに基いて彼はなにを主張しているだろうか。リーダーシップにとつて管理者、部下、組織の特徴、および社会環境のあいだの関係が重要であり、またこれら要因が時とともに変化することを考えるならば、経営者としては種々の予想しえざる必要を満たすために、まず様々な人材を確保し、事情に応じて選択活用することが必要だとする。そしてたんに学歴のごときものにとらわれず、また管理者教育に少数の人々を選んで参加させるよりも、むしろ多くの人々を対象とすべきであり、さらに画一的教育によつて人を共通の型にはめるよりも、個人の特定能力を發展させることを目標とすべきだといふのである。最後に、有望と思われた人々がすべてトップ・マネジメントになるわけではない。職長、工場長、専門家としてすぐれたリーダーになる人達もあり、企業はまたそのような人々を必要とするのである。従つて企業はそれぞれの管理階層で技能を發揮させ、それに報いるべきである。たしかにこれらの点はリーダーシップのみならず、管理者訓練、経営者教育について興味ある指摘だといわなくてはならないだろう。³⁾

註(1) 拙著、人間関係、一二四—一六四頁。

(2) McGregor: *Ibid.* p. 182-185.

(3) *Ibid.* p. 185-189.

四 管理者の教育訓練

管理者の訓練に触れたから、この点をいさしく立入って検討してみよう。マックグレガーは基本的に教育訓練は工業の既製品を売りこむとき方式(“Manufacturing” approach)でなく、農業のような人を培養育成する方式(“Growing” approach)でなくてはならぬとしている¹⁾。インダストリアル・エンジニアリングとが、マーケティングとか、人事考課とかの、型にはまった新知識をつめこむだけでは個人の成長に十分な考慮を払っているとはいえない。組織に役立つものは、彼にとってもよいことだ、という暗黙の前提があると思われるけれども、そこではやはり命令と統制による管理という思想が根底にあり、人はむしろ受動的立場におかれている。そのかぎり自己を成長させようという意欲は起りにくい。それよりも能力伸張に適する条件を与えれば、人は成長するものだから、会社はそれを助けるという、植物を育てるのと同じ態度で企業内の諸条件をととのえる教育訓練を考えるべきだとするのである。

従つて第一に重要なことは、教育訓練の効果を左右する諸条件のうちで大きな影響力をもつ企業の構造や経営方針をいかにするかという問題である。教育の効果は、個人の満足や昇給、昇進による報償によつても影響されるけれども、他方、企業の性格、すなわち管理組織の構造や経営方針に左右されるところが大きい。

集権的組織構造において部門間の境界が厳格に定められ、責任権限の委譲が少ないところでは、管理者は訓練によつて得た知識やアイデアを現実を試みる余地がわずかししか認められない。反対に分権的組織ならば、各人は責任をもつて自己の創意を生かす環境を与えられ、自主性と自己充実の欲求を満たされるから、高い意欲をもつて訓

練をうけることができる。また昇進のみで報い、とくにライン管理者への昇進が重視される会社では、多くの人が次の昇進の機会にのみ心を奪われ、現在の職務に専念しないおそれがある。そして今日企業が必要としている専門スタッフがかえって育成されないこととなる。

管理者訓練のなかで各種の経験を積ませて、適性、能力をテストするとともに、ひろい視野をもたせるために、できるだけ計画的に配置転換 (Job rotation) を行うという方式がある³⁾。しかしあまりに短期間に転々と異動させるならば育成にならない。また限られた程度に異動させても、新しい職務に直面するたびに彼自身も、また部下もある困難を生じやすいから、それに対しては上司が配置転換が能力育成の機会になることを理解させるとともに、個人的コーチングを通じて彼を育成し、かつ部下の努力を十分認めてやるような考慮が必要だといわねばならない。

第二に、直接の上司と部下との接触は育成のよい機会になる⁴⁾。新しい知識を実践するときには、そのときの情況に応じてこれを修正適用する工夫をしなければならぬから、上司がただ部下の誤りを叱責し是正するだけでなく、むしろ問題解決のために指導し協力してやる⁵⁾ことが、教育の効果を高めることとなる。教室内の集合訓練がしばしば効果を生まず、現場訓練 (On the job training) のほうが重視されるのもこのためである。他方において、部下を育成することが管理者の責任のひとつであることを明確に理解させるべきであり、従ってそれがまた管理者に對する人事考課、とくに実績評価 (Performance appraisal) の項目のひとつに加えられねばならない。

第三に、教室内の集合訓練の重要性も否定できないが、そこにも注意さるべき点がある。技術革新、経営革新の時代に管理者や一般従業員に新しい知識を修得させる必要がある⁶⁾。しかし彼らがかかる知識を得たいと欲しないか、その必要を知らなければ、訓練の効果をあげることは困難である⁵⁾。教室に入れ講義をうけさせたからとて、た

だちに職務能力が高まるものでなく、習得しようという意欲を起させることが教育訓練にとつて第一の条件である。それとともに、今日管理者の職務は複雑化したから、ひろい社会経済的動向を理解し、かつ彼の責任の範囲をはつきりつかんで専門的知識を活用しなければならぬ。けれども教室での訓練課程だけでなく、それを終了してのち職場の実際活動に立ち帰ったときに、その訓練が活きるのである。

第四に、管理者の職務は問題を解決し、そのために必要な決定を下す部分が多い。教室で、いわば真空のなかで教えられ討議されたような情況でなく、さまざまな具体的な諸条件のもとで起る問題であるから、情況に應じて知識を応用しなければならぬ。問題解決の技能は、(一) 問題をはっきり認識し、(二) データを集めて解釈し、(三) 考えられるいくつかの解決案をたて、ときにはテストし、(四) その効果をみて案を修正し、あるいは比較検討して、(五) 最後に決断を下す、というプロセスからなるとされるが、ここではたんなる原則的知識でなく、それを応用する技能がふくまれる。これを習得するために教室内でもケース・メソッド (Case method) や役割実演 (Role playing) やクリニック・メソッド (Clinic method) などが、講義方式とならんで用いられる。しかし人は自己の考え方や内心の欲求、信念などに従つて行動する傾向があり、また他人に対する影響を考えないで、他人を責めることが少なくない。自己と他人ないし集団との相互作用 (Interaction) を考えないでは、問題解決やリーダーシップの技能は向上しないことに注意しなければならない。

社会的相互作用を体得させるための訓練方式としていまひとつマックレガーが紹介しているのは National Training Laboratory for Group Development がほぼ十年に亘り研究開発したラボラトリー方式である。十人ないし十五人のメンバーが指導者と連続的に会合するのだが、毎日二時間ずつ二週間行われるのが普通である。その

あいだ人の行動様式を学ぶために、(一) 自分の行動が他人にどんな影響を与えるか、(二) それに応じて相手の行動がどう反応するか、(三) 集団行動が重要であるから、どんな現象をもたらすかを理解させようとする内容をもっている。このような体験とフィードバックを通じて社会的相互作用の技能を改善するための訓練である。

なおタンネンバウムらが主唱する感受性訓練 (Sensitivity training) というのも相互作用を体得させる類似の訓練方式である。自己と他人と集団の行動のしかた、反応のしかたを理解することを感受性と呼び、それとともに情況に即応する柔軟な行動力をもたせるために、前記のラボラトリー方式をさらに発展させたもののようである。

この方式の特徴は、訓練課程ないしテーマをあらかじめ確定せず、討論の進行のあいだに参加者の会議で決めさせ、また指導者の役割は全員がたがいに自由に話合うようなふんいきを作り出し維持することにとんと限定され、従って批判をうけいれ、討議を自由に進行させるような態度をみずから示すこととされている。ただ時には専門家として知識や経験を説明することもある。

管理者は問題解決の方法を考案するのみならず、それについての意思決定を実行する必要があるが、決断を下すのは容易なことではない。集権的組織で上層部が部下に責任権限を委譲しない場合には、部下は決定の誤ったとき責められることをおそれて上司の決定を仰ごうとし、あるいは決断を躊躇して時機を失するおそれ大きい。ここでも命令と強制によって管理するという考え方が支配していれば、意思決定が有効に行われず、管理者の技能伸張が期待されにくいこととなるのである。

註 (1) McGregor: *Ibid.* p. 190-192.

(3) *Ibid.* p. 197-199.

(5) *Ibid.* p. 207-215.

(2) *Ibid.* p. 194-197.

(4) *Ibid.* p. 199-202.

(6) *Ibid.* p. 216-225.

(7) Tannenbaum, R., I. R. Weschler, and F. Massarik: *Leadership and Organization*, 1961, p. 119-187.

五 統合理論の特色と問題

以上のごとくマックグレガーの「企業の人間の側面」はいままで多くの学者によって集積された行動科学（人間関係論が最近はこのように呼ばれることが多い）における成果をできるだけ体系づけるとともに、伝統的組織論を修正しようとする試みのひとつと見ることが出来る。たしかに職務の合理的配分のために責任と権限を明確にし、命令経路を確立する伝統的組織論は、企業内の各人の行動を秩序づけ、全体目的に結びつけるための構造を論じたけれどもそれだけで現実の企業の活動が有効に行われるとは限らない。現実には個人の利害や、他の公式、非公式集団の行動基準にも影響されて、すべての人々が企業に対して十分な寄与をするわけでない。伝統的な管理組織はその不完全さを露呈せざるを得なかった。このため管理機能の分析が行われるのとならんで、他方、勤労意欲や企業に対する一体感の問題が意識され、行動科学の角度からコミュニケーション、決定参加、リーダーシップなどが論ぜられた。すなわち組織構造とならんで、組織の運営ないし経営管理が問題とされねばならないのである。ところが行動科学も近年この方向に多くの努力を注いだから、その成果を体系づけるに当っては、伝統的組織論のなかへみずからを融合させ、両者の統合をはかる試みがなされたのである。それゆえに統合的組織論とよばれ、またそれが伝統的組織論の修正を意味するところから、組織の修正理論とも呼ばれるのである。

マックグレガーは上に紹介したごとく、種々の管理上の問題について行動科学上の諸研究を援用して、管理の方式や方策は機械的に実施されるのでなく、現実の情況に応じて弾力的に行われねばならないことを説く。そこに具

体的、実践的な管理方法が豊富に展開されている。それゆえに本書は理論的というよりも、実践的方策に重きをおく著作のようにも見える。しかし彼が最初にも述べているごとく、経営管理のためのすべての行動はその背後にある考え方をもっている。彼はそれを理論Xと理論Yとに二大別したが、彼の説明する種々の実践もつねにひとつの考え方に基いていることは明らかであり、それは一つの理論とよぶことができる。ここではその理論が問題とされねばならない。

マックグレガーの主張の特徴は次の二点に要約されるであろう。第一は、命令と強制に重点をおく管理は人々の勤勞意欲を高めることとならない。むしろ各人がよろこんで企業のために努力しようとするような適当な条件を作りだせば、人は強制がなくとも高い意欲をもって進んで企業目的に協力する。そのような条件とは、組織すなわち企業の目的に献身すれば、おのずから個人の利益にもなるような状態を意味するのである。個人の利益と組織の目的を統合することが企業活動にとつてもっとも重要だとする。従つてこの意味で（前述のとは異つた意味で）彼の理論を統合理論（Theory of management by integration）とよぶことができる¹⁾。第二に、しかし彼は統合による管理がつねに有効だといふのではなく、情況によつては命令による合理的管理の必要なことを認める。情況による選択的適応を強調するのがいまひとつの特徴と見るべきである²⁾。この点では彼はきわめて彈力的な考え方をもち、いわゆる情況的思考（Situational thinking）を重視するわけである。

これらの特徴を、他の機会に紹介したアージリスの所説と比較すれば、次のごとき異同が明らかとなる。アージリスが管理組織を構成する組織原則が個人の欲求を阻害し、命令と強制がかならずしも効果を生まないとする点、および人間の欲求の階層性を前提とし、とくに自我ないし自主性の欲求、および自己充実（Self actualization）の

欲求をもつとも高次のものとする点では共通である。しかしアージリスでは管理活動というものをあくまで欲求を阻害するものと認めるのに反して、マックグレガーにおいては命令による管理の必要かつ有効な場合を承認している点で両者は異なる。アージリスが管理活動をあくまで機械的なものとしてとらえるのは問題点をできるだけ明瞭な形でとりだすためと考えられ、単純化した論理の進め方であるけれども、それだけ非現実的といわねばならないだろう。現実の経営管理は、たとい行動科学の成果を十分に取り入れていない場合でも、決して彼の想定するほど機械的なものでなく、従つてつねに欲求不満を起すとは限らない。彼に比べればマックグレガーの選択的適応の理論のほうがはるかに現実的であり、また弾力的な考え方といふことができる。

ところがマックグレガーの統合理論の特徴はさらに掘り下げてみれば、二つの前提から出発していることが明らかであり、その前提の妥当性が問われねばならないであろう。すなわち組織の目的を追求すれば、おのずから個人の利益も満たされるような条件を作りだすことが重要だというとき、彼は第一に、人が自主性の欲求と自己充実の欲求をもつから、組織目的に寄与すれば、たんに昇給や昇進のごとき報酬だけでなく、自主性も認められ、またそれによって自己の能力が育成されることに満足を感じる、という論理に基いている。第二に、人は生来怠けものでなく、適当な条件さえ与えられれば自制 (Self control) によって責任をとるようになって、上司と部下との協力 (Collaboration) が確保されると考えている。すなわち自制と協力とはある条件のもとでかならず出てくるといふ前提に立っている。⁵⁾

もとよりこのような前提はおうむね行動科学の多くの研究から得られたものである。けれども自主性の欲求も種々の内容、程度のものを含んでおり、人によってそれぞれ求めるところが異なるのではないか。また自己充実の欲求は

彼自身もそれを最高次においているとおり、他の欲求がおうむね充足されたとき、はじめて感ぜられるものであり、従つてある程度の責任と自主性が認められた人々、すなわち管理者以上のものにおいて強く意識されるのではなからうか。一般労働者についてこのような自制と協力がどこまで期待されるかは、いささか疑問の存するところであらう。この意味で統合理論の妥当性は一般的でないとする批判も、きくべきものをもっていると考えられる。

ひまひとつ指摘さるべき点がある。アージリスの理論にしても、マックグレガーの所説にしても、伝統的組織論を修正して、それと行動科学との統合をはからうとするものであるが、それはいまだ管理組織構造論と経営管理論との二元論を脱していない。要するに修正理論であり、真の意味で統合理論とはいえないであらう。むしろ最近の組織論の動向からみれば、企業組織の行動の中心を意思決定と認め、各種の条件をすべて考慮したうえで合理的な意思決定の過程はいかにあるべきかを研究することによって組織理論の真に一体的な体系をつくらうとするサイモンの研究が注目されている。このような方向において真の統合理論が完成されるというべきでなかろうか。

註 (1) McGregor: *Ibid.* p. 49, 61, etc.

(2) *Ibid.* p. 8-10, etc.

(3) Argyris, C.: *Personality and Organization*, 1957, 拙著「人間関係」八三—九八頁参照。

(4) Argyris, C.: *Understanding Human Behavior in Organizations*, in "Modern Organization Theory" ed. by M. Haire, 1959 註彼の思考方法が略述をいづる。

(5) McGregor, *Ibid.* p. 47-48, 56, etc.

(6) Bennis, W. G.: *Revisionist Theory of Leadership*, in Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1961. 参照。

(7) March, J. G. and H. A. Simon: *Organizations*, 1958 及び H. A. Simon: *The New Science of Management Decision*, 1960 など。